
MEHRWERT

WAS GELD BRINGT

Finanzen | Recht | Steuern | Management

A middle-aged man with grey hair, wearing a dark grey pinstriped suit jacket, a light blue and white striped shirt, and a red tie with a small white pattern, is sitting on a wooden desk in an office. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background shows office windows with blinds and a desk with various items like a water bottle and a printer.

Kontrastprogramm Für eine Woche verließ Mohammed Amirar sein Büro beim Konzern Aurubis, um sich in der Hamburger Tagesstätte Nessdeich um Behinderte zu kümmern. Dazu gehörte auch, Altpapier zum Container zu bringen (r.)

Führen mit Gefühl

ROLLENWECHSEL Eine Woche lang arbeitete Manager Mohammed Amirar in einer sozialen Einrichtung mit Behinderten. Seitdem blickt er anders auf sich selbst und seine Mitarbeiter

Text: Christian Heinrich Fotos: Ulla Deventer



Mohammed Amirar, 47, ist Leiter der Konzernrevision bei Europas größtem Kupferproduzenten Aurubis. Er sitzt am Frühstückstisch in der Behindertentagesstätte Nessdeich und schneidet eine Scheibe Brot klein für Kristina*. Sie ist geistig behindert von Geburt an und in ihren Bewegungen extrem verlangsamt. Die 41 Jahre alte Frau spießt ein Stück auf, führt es in Zeitlupe und mit gutem Zureden Amirars zum Mund – und legt, kurz bevor sie zubeißen kann, ruckartig alles wieder zurück auf den Teller. Amirar gibt ihr die Gabel erneut in die Hand. Und wieder. Und wieder. Und wieder. Nach zwei Stunden wird das Frühstück abgeräumt. Kristina hat zwei kleine Brote gegessen. Natürlich hätte Amirar sie einfach füttern können, das wäre kurzfristig ergebnisorientiert gewesen und schneller gegangen, nur würde sie dabei nichts lernen. Hätte man sie immer gefüttert, wäre sie bis heute nicht in der Lage, die Gabel zu halten, erfährt Amirar von den Betreuern.

Amirar ist kein Verwandter von Kristina, er hat sie gerade erst kennengelernt. Amirar hospitiert eine Woche lang in der Tagesstätte und der Wohngruppe Nessdeich für geistig und oft

auch körperlich Behinderte, täglich von 8 Uhr bis 19 Uhr. 27 Behinderte verbringen hier den Tag, einige bleiben über Nacht. Jeden Morgen fährt Amirar dazu mit der Fähre nach Finkenwerder, einem auf einer Elbinsel gelegenen Stadtteil Hamburgs. Der Manager ist hier, weil er vom Umgang mit behinderten Menschen etwas lernen will. Für seine Arbeit als Führungskraft.

Aber geht das? Nein, vieles könne man nicht direkt übertragen auf das Büro, sagt Amirar. Aber indirekt. Zum Lernen braucht es Geduld, das führt Kristina dem Aurubis-Manager eindrucksvoll vor Augen. Geduld allerdings hat Amirar bei Aurubis nicht immer. Hat etwa einer seiner Mitarbeiter in einem Bericht einige Dinge nicht ideal gemacht, hat er ihn rasch selbst korrigiert. „Der Lerneffekt für den Mitarbeiter ist dabei gleich null“, sagt Amirar. Er wird nun auch seinen Mitarbeitern versuchen zu erklären, was nicht gut war. „Das wird am Anfang vielleicht alles etwas länger dauern – mittelfristig dürfte es gewinnbringend sein.“

„Seitenwechsel“ heißt das Programm des gemeinnützigen Hamburger Vereins Patriotische Gesellschaft von 1765, an dem Amirar teilnimmt. „Im Grunde handelt es sich um ein Persönlichkeitstraining für Führungskräfte“, sagt Doris Tito, die das Programm für Manager und Unternehmer leitet. Für die einwöchige Hospitanz etwa in einem Behindertenheim, der Psychiatrie oder der Suchthilfe bekommt die Patriotische Gesellschaft 2100 Euro. Von dieser Summe fließen 650 Euro wiederum an die soziale Einrichtung (siehe Kasten Seite 64).

Dahin gehen, wo es wehtut

Auf der einmal im Quartal stattfindenden Marktbörse suchen sich die Teilnehmer eine Einrichtung aus, „idealerweise diejenige, zu der sie am wenigsten wollen“, sagt Tito. Es müsse wehtun, damit sie wirklich etwas lernen. In Hamburg nehmen neben der Behinderten-Tagesstätte Nessdeich ein Hospiz, eine Drogenberatung, eine Obdachloseneinrichtung, eine Jugendarbeitsinitiative, eine Justizvollzugsanstalt am Seitenwechsel teil. Amirar

Berührungsangst Anfangs war Amirar unsicher im Umgang mit den Behinderten. Oft war er überrascht von ihren Fähigkeiten, etwa beim Vorbereiten der Mahlzeiten



*Namen der Bewohner geändert



Geduldspiel Einfache Tätigkeiten wie das Essen können bei den Behinderten manchmal Stunden dauern. Druck machen, das funktioniert hier nicht. Amirar musste lernen, sich dem individuellen Tempo der Menschen in der Tagesstätte anzupassen



hatte bisher nichts zu tun mit Menschen mit geistiger Behinderung, er konnte sie nicht einschätzen, hielt sie ein Stück weit für unberechenbar, das machte ihn unsicher.

„Jeder Teilnehmer trifft auf eine neue Lebenswelt, die mit seiner eigenen selten etwas zu tun hat. Die oft intensiven Erfahrungen in einer solchen Woche sensibilisieren und steigern die Führungs- und Kommunikationskompetenz“, sagt Tito. Das hört sich erst einmal seltsam an. Ist das so eine Art Reality-Coaching an den Verlierern der Gesellschaft, um die Gewinner noch erfolgreicher zu machen? Tito kennt diese Bedenken. „Es ist eine Begegnung, von der alle Seiten profitieren“, sagt sie. Eine, die Menschen aus verschiedenen Lebenswelten zusammenführt.

Viel zu selten machten Menschen in unserer Gesellschaft Erfahrungen, die Programme wie „Seitenwechsel“ ermöglichen, sagt Wolfgang Huber, 71, ehemaliger Bischof und EKD-Ratsvorsitzender. Führungskräfte lernten auf diese Weise, situationsgerechter, sensibler, differenzierter mit Menschen umzugehen. Dieser Perspektivwechsel verändere den Horizont der beruflichen Arbeit und auch die persönlichen Sichtweisen, sagt Huber.

Etwa auf das Glück. Als er eine Woche mit den Behinderten verbrachte, merkte Manager Amirar: Das mit dem Glück, das ist ganz anders, als er es sich vorgestellt hatte. „Die Behinderten sind nicht weniger glücklich und be-

geistert als normale Menschen“, sagt er. Das hatte er nicht erwartet. Es erschien ihm immer tragisch, dass Behinderte weniger Chancen und Möglichkeiten hatten als Gesunde. Doch was er hier vorfand, war eine wirkliche Zufriedenheit. „Die legen andere Maßstäbe an. Man neigt zunächst dazu, manche Beschäftigten und Bewohner zu unterschätzen, und wird dann überrascht“, sagt Amirar. Von Johannes zum Beispiel, der eine schwere Aufmerksamkeitsstörung hat. Jeden Tag geht Amirar mit ihm im Garten Fußball spielen. Jeden Tag wartet Johannes bereits auf ihn. 10-, 15-mal hält Johannes den Ball hoch, Amirar applaudiert. Kerzen machen oder Geschirr ausräumen mag Johannes dagegen nicht gelingen, er kann sich nicht konzentrieren. Komplexe körperliche Bewegung dagegen bindet seine Aufmerksamkeit – und lässt ihn beeindruckende Fähigkeiten entwickeln. Es kommt eben auf die Ziele an. Und woran sich die Ziele orientieren.

Anders als im Unternehmen richten sich die Ziele hier nicht nach der Aufgabe, sondern nach dem Menschen, der sie erreichen soll. Natürlich können sich in der Wirtschaft die Pläne nicht völlig an den Kapazitäten der Mitarbeiter orientieren. Doch „die Bedeutung der An- ➤

Im Grunde handelt es sich um ein Persönlichkeitstraining für Führungskräfte

Doris Tito Programmleiterin „Seitenwechsel“



Lebensfreude *Tragisch muss es sein, mit einer Behinderung zu leben, dachte Amirar früher. Und stellte dann fest, dass die Menschen trotzdem glücklich sind, etwa beim Basteln von Kerzen (l.) oder mit Filz (o.)*

ERHELLENDE EINBLICKE IN FREMDE WELTEN

Rollenwechsel-Programme gibt es bundesweit, in Nordrhein-Westfalen neuerdings auch für Auszubildende und Trainees

Seitenwechsel ist ein einwöchiges Programm mit dem Ziel einer besseren Vernetzung zwischen Wirtschaft und sozialen Institutionen. Führungskräfte gehen zum Beispiel in eine Behinderteneinrichtung, um ihre Führungs- und Persönlichkeitsentwicklung voranzubringen. Der Seitenwechsel kostet inklusive Vor- und Nachbereitung 2100 Euro. Vorab können sich die Manager bei der sogenannten Marktbörse die passende Institution auswählen. Die nächsten Marktbörsen gibt es am 19.2.2014 in Hamburg, am 21.3.2014 in Bayern und am 3.4.2014 in Köln. Details unter: www.seitenwechsel.com

Blickwechsel nennt die Stuttgarter Agentur Mehrwert ihr Programm, bei dem Führungskräfte für einige

Tage in rund 800 Altenheimen, Behinderteneinrichtungen oder Anlaufstellen für Wohnungslose mitarbeiten können. Die Agentur bietet das 2100 Euro teure Programm nur in direkter Kooperation mit den Personalabteilungen von Unternehmen an. www.agentur-mehrwert.de/unternehmen/blickwechsel

Weitblick ist ein neues Programm des gemeinnützigen Vereins Kölner Freiwilligen Agentur. Neben dem Angebot für Führungskräfte gibt es auch ein Programm für Auszubildende und Trainees. Sie können sich in ganz Nordrhein-Westfalen während einer Woche etwa bei der Zusammenarbeit mit Behinderten oder mit Straffälligen weiterbilden. Preis auf Anfrage. Mehr Infos unter: www.koeln-freiwillig.de/weitblick

forderung gegenüber den Bedürfnissen und Kapazitäten der Mitarbeiter im Unternehmen ist manchmal zu hoch“, sagt Amirar. Er will künftig, ähnlich wie in Nessdeich, kleinere Arbeitspakete schnüren und sie noch besser auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter zuschneiden. Langfristig steigert das die Leistung und die Fähigkeiten, davon ist er überzeugt.

Stärken und Schwächen erkennen

Doch wenn Amirar die Stärken und Schwächen mehr berücksichtigen will, muss er sie erst mal kennen. In den Wochen nach seinem Rollenwechsel merkte Amirar, dass es bei den eigenen Mitarbeitern schwieriger ist, zu erkennen, warum sie etwas besonders gut machen, oder auch, weshalb sie etwas nicht schaffen. Direkt fragen kann er kaum, es wäre undiplomatisch, der andere verlöre sein Gesicht. „Ich muss genau beobachten“, sagt Amirar. Es komme auf die indirekte Kommunikation an. Auch dafür hat die Woche mit den Behinderten seine Sinne geschärft.

Am dritten Tag in Nessdeich steht Amirar neben Kai. Kai ist blind und geistig behindert. Amirar hilft ihm, das Wachs zu zerteilen. Die beiden wollen die Stücke gerade in eine Form geben, in der mittels Hitze eine Kerze daraus gemacht wird, da werden sie unterbrochen von Carina. „Mimimi“, sagt sie und zupft an Amirars Ärmel. Am Anfang hat Amirar nicht verstanden, was sie will. Inzwischen weiß er, dass sie mit ihm in die Küche will, um ihm zu zeigen, wie sie die Kohlensäure in die Wasserflaschen zischen lässt. „Weil viele der Behinderten gar nicht sprechen, ist die einzige Möglichkeit, sich miteinander zu verständigen, auf die Gesten zu achten. Da wurde mir erst klar,

wie ausdrucksstark und vielsagend diese Art von Kommunikation ist“, sagt er. Seit dem Seitenwechsel versucht er, auch bei seinen Mitarbeitern solche oft unbewussten Signale zu entdecken – und bei sich selbst. „Wann sieht mein Kollege weg, wann ist er offen? Wann raufe ich mir die Haare? Welches Signal sende ich damit an die Mitarbeiter? All das lernt man sicher in Rhetorik- und Kommunikationsseminaren, aber es bleibt trotz Übungen viel Theorie“, sagt Amirar. In der Tagesstätte hat er es täglich erlebt. „Ich wurde sensibler, nicht nur in Bezug auf die nonverbale Kommunikation.“

Bei den Behinderten sah er etwa sofort, was sie glücklich macht, zum Beispiel das gemeinsame Essen. „Da habe ich mich gefragt: Was ist eigentlich bei meinen Mitarbeitern das Wichtige, was die Arbeitszufriedenheit ausmacht?“ Auch hier kann er schlecht direkt danach fragen. Also beobachtet er. Anders als zuvor.

Zurück im Büro habe er „alles erst einmal mit erfrischender Distanz gesehen“, sagt Amirar. Es klinge vielleicht pathetisch, aber er habe sich merklich weiterentwickelt. Der Leiter der Konzernrevision, ein Zahlenmensch, hat gelernt, seiner Intuition zu vertrauen. Das sei wohl die wichtigste Erkenntnis gewesen, sagt er. „Ich habe dort ebenso wie die Erzieher oft intuitiv gehandelt, das hat meist Früchte getragen.“ Natürlich müssen seine Leute wissen, wie zum Beispiel eine Deckungsbeitragsrechnung funktioniert. Aber: „Die fachliche Führung ist nur ein Teil. Die Menschenführung ist mindestens ebenso wichtig.“

UNTERM STRICH Durch die Arbeit mit Behinderten oder Kranken gewinnen Unternehmer wie Manager einen neuen Blick auf ihren Führungsstil und lernen, sensibler mit Mitarbeitern umzugehen.

Deutsche Bank

„Ich will einen verlässlichen Partner für meine Finanzierung. Auch in unsicheren Zeiten.“

Es gibt einen Weg, vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Und so den finanziellen Freiraum für Ihr Unternehmen zu schaffen. Der Weg der Deutschen Bank für den Mittelstand.

Sprechen Sie jetzt mit uns in einer unserer Filialen.

Leistung aus Leidenschaft

Deutsche Bank InvestitionsDarlehen Plus

ab **2,19%**
Zinssatz p.a.*

Modellhafte Produktkombination für gewerbliche Investitionen:

- 25% variabel verzinsten Darlehensanteil: ab 1,49% p.a. veränderlicher Zinssatz, Sondertilgung möglich
- 75% festverzinsten Darlehensanteil: ab 2,42% p.a. Zinssatz, Zinsfestschreibung 60 Monate

* Laufzeit für beide Darlehensvarianten jeweils 5 Jahre, tilgungsfreie Zeit 12 Monate, ab 2,19% p.a. anfänglich kombinierter Zinssatz, Auszahlung 100%. Bonität vorausgesetzt. Stand: 15.11.2013. Soweit in der Anzeige von Deutsche Bank die Rede ist, bezieht sich dies auf die Angebote der Deutsche Bank AG und der Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG.

